

## MODELO PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO

### Resumen / Abstract

Investigaciones realizadas en la región centro-sur han permitido identificar que los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos de servicios en la red de organizaciones que participan en un circuito turístico no responden al nivel competitivo del entorno cubano, ni a la estrategia del sector en prospectiva. A consecuencia, se propone un modelo que permita dar respuesta a esta problemática. El modelo propuesto comprende la utilización de herramientas y enfoques de gestión de la calidad clásica y contemporánea, posibilitando el logro de la colaboración al nivel estratégico y el despliegue de la voz del cliente hasta el nivel táctico y operativo. El modelo ha sido implantado en instalaciones del territorio que pertenecen al Grupo Cubanacan SA en diferentes fases de aplicación, lográndose resultados satisfactorios. La aplicación del modelo ha traído consigo beneficios que han repercutido en un fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones turísticas que han participado del estudio, sobre todo del Grupo Cubanacan SA en el territorio.

*Investigations made in the center-south region have allowed to identify that the levels of effectiveness and efficiency of the processes of services in the network of organizations who participate in a tourist circuit do not respond to the competitive level of the Cuban environment, nor to the strategy of the sector in perspective. Consequently, a model sets out that allows to give answer to this problematic. The proposed model includes the use of tools and approaches of classic and contemporary quality management, making possible to achieve the collaboration at the strategic level and the voice of the customer deployment to the tactical and operative level. The model has been implemented in organizations of the territory that belong to the Grupo Cubanacan SA in different phases of development, being obtained satisfactory results. The application of the model has brought benefits that have facilitated the competitiveness strengthening of the tourist organizations who have participated in the study, mainly the organizations of the Grupo Cubanacan SA in the territory.*

**Esther S. Michelena Fernández**, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba  
e-mail:emichel@ind.cujae.edu.cu

**Yamil Cáravez Santana**, Ingeniero Industrial, Máster en Ingeniería Industrial, Profesor Auxiliar, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba  
e-mail:ycaravez@ucf.edu.cu

### Palabras clave / Key words

Calidad del servicio, mejora de procesos, circuito turístico, colaboración, satisfacción del cliente, voz del cliente

*Service quality, process improvement, tourist circuit, collaboration, customer satisfaction, voice of the customer*

## INTRODUCCIÓN

En Cuba, una buena parte de los servicios turísticos se presentan en la forma de *circuitos turísticos*. Frecuentemente, el concepto de circuito está en la mente del cliente y no en la mente del proveedor de servicios.

Investigaciones realizadas en la región centro - sur del país han podido identificar que los niveles de colaboración entre las organizaciones que participan del circuito y el despliegue estratégico desde el nivel táctico hasta el nivel operativo, no permite el despliegue de la voz del cliente para la mejora de los procesos que crean el valor en el nivel operativo. La problemática descrita anteriormente se puede resumir en el hecho de que no existe un modelo para el mejoramiento de los procesos de servicios que fortalezca la competitividad de un circuito turístico en Cuba.

En este artículo se presentan los resultados de una investigación que pretende dar respuesta a la problemática anterior. El objetivo general de esta investigación es diseñar e implantar un modelo para la mejora continua del desempeño de procesos de servicio que posibilite la elevación de la satisfacción de los clientes mediante el despliegue de la voz del cliente, en un circuito turístico.

El aporte fundamental de esta investigación pudiera definirse como la obtención de un modelo que posibilite el despliegue de la voz del cliente desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo para la mejora de los procesos de servicio en las organizaciones hoteleras y extrahoteleras que participan en un circuito turístico en Cuba.

Se han obtenido resultados económicos después de la implementación que pudieran estimarse en 360 000,00 CUC. El efecto económico se debe a resultados que han posibilitado un incremento de la rentabilidad financiera y económica, permitiendo establecer que la aplicación del modelo ha tenido un impacto económico positivo en las organizaciones donde se ha aplicado. Los principales resultados alcanzados que causan el efecto económico presentado son:

- Aumento del índice de satisfacción del cliente externo en un 34,26 %.
- Reducción del tiempo de ciclo total en los procesos estudiados en un 13,64 %.
- Reducción del costo de los procesos estudiados en un 24,66 %.

Luego de desarrollar varias aplicaciones a nivel operativo, en las organizaciones turísticas, se han iniciado desarrollos a nivel táctico y a nivel estratégico para completar la idea de lograr el mejoramiento de las organizaciones que participan de un circuito turístico.

## MODELO PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO

El enfoque predominante para la administración de un circuito turístico determina que se deban encontrar respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Está determinada la satisfacción del cliente por las experiencias individuales con cada organización o con la experiencia total en el circuito?
2. ¿Cómo podría desplegarse la voz del cliente desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo?
3. ¿El despliegue estratégico y el desempeño de los procesos de trabajo están alineados a la voz del cliente?

Durante la concepción del modelo se tienen en cuenta un conjunto de requisitos que determinan la mejora de procesos en un circuito turístico. Los requisitos utilizados definen el *¿qué?*, es decir, los requerimientos para la mejora de procesos en un circuito turístico. Para continuar con la idea de la concepción del modelo, se relacionan estos requisitos con los elementos del modelo que esta vez definen el *¿cómo?* para cada uno de los requisitos. Los elementos del modelo se definen como las mejores prácticas que se necesitan para satisfacer los requerimientos y proveen un enfoque acerca de cómo se debe lograr satisfacer los requerimientos del modelo. Esta idea es valiosa para la definición del modelo, si se tiene en cuenta el tamaño del objeto que se intenta modelar, así como de las complejas relaciones que pueden presentarse.

Una vez que se conocen las relaciones entre los requisitos y los elementos, es necesario conocer en qué nivel de la estructura del modelo se ubican, significando *¿dónde?* se observan las interacciones entre el *¿qué?* y el *¿cómo?* Este concepto permite encontrar respuestas a preguntas tales como: ¿dónde es determinante el logro de la colaboración? o ¿en qué nivel debe desplegarse la voz del cliente? En este sentido se hace necesario explicar qué parte de la realidad representa cada uno de los niveles del modelo:

**Nivel estratégico:** Es el nivel del circuito turístico. Es este el nivel que ocupa la cadena o *red* de organizaciones que participan del circuito turístico. Según la concepción del modelo, en este nivel debe lograrse la colaboración mediante el despliegue de la voz del cliente para posibilitar el alineamiento horizontal y la integración "corriente arriba" (del término inglés *upstream*) de la red de organizaciones en toda la cadena o el circuito.

**Nivel táctico:** Este es el nivel de cada organización que participa en el circuito turístico. Si el nivel estratégico es a lo largo de toda la cadena, aquí el punto de referencia se ubica en cada organización independientemente. El enfoque que plantea el modelo para este nivel sostiene que aquí se debe desarrollar el despliegue estratégico de cada organización acorde con la información compartida en el nivel estratégico y posibilitar la continuidad del despliegue de la voz del cliente "corriente abajo" (del término inglés *downstream*) en toda la organización hasta los procesos de trabajo.

**Nivel operativo:** Es el nivel donde se desarrollan los procesos de trabajo de cada organización que participa del circuito turístico. Este es el nivel más importante de todos y el punto de mira del modelo. Si en el nivel estratégico se necesita colaborar mediante el despliegue de la voz del cliente, y en el nivel táctico se requiere realizar el despliegue estratégico utilizando esta información compartida; dichas acciones se necesitan desarrollar con el objetivo de posibilitar que la mejora de los procesos en el nivel operativo esté conectada a la voz del cliente y permita satisfacer y superar las expectativas.

Finalmente, y para completar la idea del modelo, es importante definir *¿porqué?* se necesitan conocer las relaciones entre los requisitos (*¿qué?*) y los elementos (*¿cómo?*) en cada nivel del circuito turístico. Esta parte está compuesta por los efectos del modelo, el término efectos está dado por el hecho de que esta componente del modelo está determinada por las relaciones

causales de los otros componentes. Los Efectos en el Modelo posibilitan encontrar respuestas a preguntas tales como: ¿por qué debe lograrse la colaboración mediante el despliegue de la voz del cliente en el nivel estratégico? Los efectos entonces constituyen la columna vertebral del modelo y están representados por las tres discrepancias que han sido identificadas y que limitan la mejora de procesos en un circuito turístico.

La figura 1 muestra la matriz utilizada para la construcción del modelo.

Para que la experiencia total sea única el circuito turístico debe funcionar como una red que posibilite el logro de un nivel de colaboración que permita desplegar la voz del cliente, para que todas las organizaciones que participan en la red puedan alinear la gestión estratégica y la gestión operativa con la voz del cliente y poder superar las expectativas.<sup>1-3</sup>

La situación actual es diferente del planteamiento anterior. Se han podido identificar al menos tres discrepancias que limitan que el circuito turístico pueda funcionar colaborativamente en forma de red y poder desplegar la voz del cliente hasta el nivel operativo. El modelo propuesto se basa en estas tres discrepancias que se identifican en tres niveles, el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo.

Se propone un modelo que intenta dar respuesta a estas discrepancias que actualmente limitan el funcionamiento adecuado de un circuito turístico en Cuba.<sup>4</sup> La estructura propuesta para el Modelo se muestra en la figura 2.

### DISCREPANCIAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS EN UN CIRCUITO TURÍSTICO

Las discrepancias identificadas limitan seriamente la mejora del desempeño de los procesos en las organizaciones que participan en un circuito turístico

A continuación, se aborda la idea de estas discrepancias y su impacto en el desempeño organizacional.

**Discrepancia I: La ausencia de colaboración en el circuito turístico no permite desplegar la voz del cliente hasta el nivel táctico.**

La satisfacción y lealtad del cliente no se logra por los esfuerzos no coordinados de las organizaciones turísticas. El concepto del circuito turístico reconoce la idea de que las organizaciones participan de una red que debe funcionar e interactuar como tal. Este hecho determina la necesidad de lograr la colaboración en la red compartiendo información, competencias y capacidades.

Requisitos ¿Qué?	Elementos ¿Cómo?									Niveles ¿Dónde?
	Despliegue de la Voz del Cliente	Compartir Información Clave	Gestión del Cambio	Despliegue Estratégico	Educación y Entrenamiento	Gestión del Valor	Herramientas de Mejoramiento	Rediseño de Procesos	Nuevo Diseño de Procesos	
Colaboración	●	●	●	●	●	○	■	○	○	Nivel Estratégico
Voz del Cliente	●	●	●	●	●	●	■	●	●	
Visión, Misión y Estrategias	●	●	●	●	●	○	●	○	○	
Despliegue de las Estrategias	■		●	●	●	○	●	■	■	Nivel Táctico
Monitoreo del Progreso	■	●	●	●	●	■	●	■	■	
Trabajo en Equipos y Organización del Mejoramiento	○	○	■	●	●	○	■	●	●	Nivel Operativo
Mapeo de Procesos	○	○	■	■	●	○	●	●	●	
Medición del Desempeño	●	●	■	■	●	■	■			
Mejora del Desempeño	●	●	●	■	●	●	●	●	●	
Optimización de Procesos	●	●	●	■	●	●	●	●	●	
Sistemas de Medición	■	●	■	■	●	■	■	■	■	
Ciclo PDCA	●	●	●	●	●	●	■	●	●	
Satisfacción del Cliente	●	■	●	●	●	●	●	●	●	
Efectos ¿Por qué?	●	●	●	○	●	○	○	○	○	Discrepancia 1
	●	●	●	●	■	■	■	■	■	Discrepancia 2
	●	■	●	■	●	●	●	●	●	Discrepancia 3

Fuerte ● Medio ■ Débil ○

Fig. 1 Matriz para la construcción del modelo.

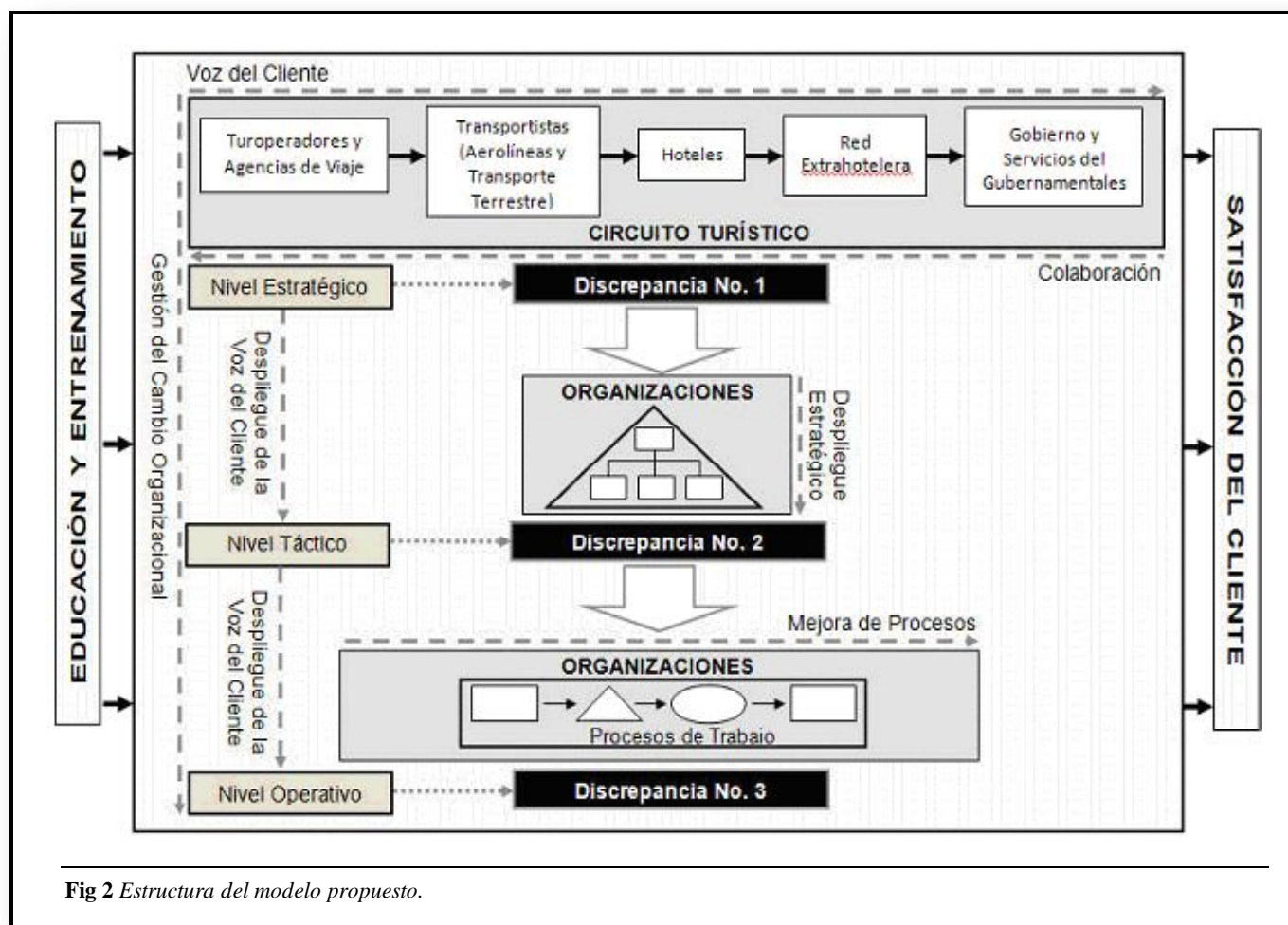


Fig 2 Estructura del modelo propuesto.

El concepto de colaboración que se defiende en este modelo es el siguiente:

**Colaboración:** Cuando dos o más organizaciones están de acuerdo voluntariamente en integrar recursos humanos, financieros y técnicos en un esfuerzo por crear un nuevo modelo de negocios más eficaz, efectivo y eficiente y para el logro de metas conjuntamente definidas.<sup>5</sup>

La mayor parte de las veces el concepto de circuito turístico está claramente definido en la mente del cliente, desafortunadamente, desde el punto de vista del proveedor de servicios, este enfoque se pierde muchas veces. Las organizaciones que participan en un circuito turístico pertenecen a cadenas o compañías hoteleras diferentes, motivando que en ocasiones se pierda el concepto de *red* necesario para el adecuado funcionamiento del circuito. En otras palabras, no existe en un circuito turístico la colaboración necesaria para que la voz del cliente se comparta y se despliegue hasta el nivel táctico.

**Discrepancia II: No se conocen los factores críticos que describen la voz del cliente. Por tanto, el despliegue estratégico está limitado y los procesos de trabajo donde se crea el valor pueden funcionar desconectados de la realidad estratégica.**

El despliegue estratégico en una organización que pertenece a un circuito turístico depende de la colaboración que haya podido lograrse en el nivel estratégico.<sup>6-7</sup>

Este despliegue estratégico debe ser capaz de:

- Desplegar la voz del cliente que ha sido compartida en el nivel estratégico.
- Lograr el despliegue de la visión del negocio hasta las metas estratégicas, en correspondencia con la información relevante compartida al nivel estratégico.

El modelo propuesto facilita la colaboración en el circuito turístico y permite que la visión y la misión de las organizaciones estén alineadas a la voz del cliente compartida. Si se parte del hecho de que existe ausencia de colaboración al nivel estratégico, y por consiguiente no se despliega la voz del cliente, se puede entender por qué el despliegue estratégico de las organizaciones que participan de un circuito turístico muchas veces está "desconectado" de la realidad estratégica.

**Discrepancia III: No existe un despliegue estratégico conectado a la voz del cliente y por tanto no se pueden lograr los niveles de desempeño que se necesitan en los procesos de trabajo.**

Los procesos de trabajo en cada organización que participa en un circuito turístico crean el valor y proporcionan la excelencia operativa necesaria para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes. Si el despliegue estratégico existente está desco-

nectado de la voz del cliente, entonces los procesos de trabajo no podrán satisfacer los requerimientos de los clientes y superar las expectativas. Esto se debe a que no será posible la mejora de la eficacia, la eficiencia y la capacidad de los procesos en donde se crea el valor, asumiendo el riesgo de la pérdida de competitividad empresarial.<sup>6,8,9</sup>

Esta idea se sustenta en el hecho de que los procesos de trabajo en donde se crea el valor al cliente y que constituyen el día a día de la organización deben funcionar alineados al rumbo estratégico de la organización.

Finalmente, la existencia de esta discrepancia pudiera motivar que el mejoramiento de los procesos que funcionan en el nivel operativo no permita alcanzar los niveles de desempeño que se necesitan para dar respuesta a las exigencias para el logro de la satisfacción y lealtad de los clientes.<sup>6,8,10</sup>

Partiendo del hecho de que la mejora de los procesos de trabajo donde se crea el valor al cliente constituye un factor de éxito clave en el logro de la competitividad empresarial, se puede comprender como la solución a las discrepancias en los niveles estratégico y táctico posibilitarán la mejora del desempeño organizacional y la satisfacción del cliente.

## CONCLUSIONES

1. Los enfoques de administración predominantes en un circuito turístico en Cuba no permiten la mejora de los procesos de trabajo, atentando contra el logro de la competitividad empresarial
2. El modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico propuesto es *apropiado* para las características de un circuito turístico en Cuba.
3. Se diseña un modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico a partir de la experiencia internacional y nacional.
4. El modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico propuesto está orientado a resolver algunas debilidades de los modelos existentes, cuando de tratan de adaptar a las características de un circuito turístico en Cuba.
5. La validación de la aplicación del modelo demuestra un aumento de la eficacia y la eficiencia en las organizaciones estudiadas. □

## REFERENCIAS

1. **ALBRETCH, K.:** *Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*, Paidós Ibérica SA, Barcelona, 1994.
2. **HOROVITZ, JACQUES:** *La satisfacción total del cliente*, Mc GrawHill Interamericana de España, Madrid, 1993.
3. **ZEITHAML, V.A.; A. PARASURAMANY L.L. BERRY:** *Calidad total en la gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid, 1993.
4. **CÁRAVEZ S., Y. :** *Modelo para la mejora de procesos en un circuito turístico*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba, 2006.

5. **KEARNEY, A. T.:** *Organizational Collaboration*, IL: Mc Graw-Hill, Chicago, 2000.

6. **JURAN, J. M. Y B. G. GOODFREY:** *Manual de calidad de Juran*, Mc Graw-Hill, 5ta edición en Español, México, 2001.

7. **KAPLAN, ROBERTS. Y DAVID P. NORTON:** *Cuadro de mando integral*, Editorial Gestión 2000, 1997.

8. **HARRINGTON, H.J.:** *Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación*. Mc.GrawHill Interamericana SA, Colombia, 1997.

9. **GALLOWAY, DIANNE:** *Mejora continua de procesos*, Gestión 2000, Madrid, 2000.

10. **DE FEO, JOSEPH A. AND W. WILLIAM BARNARD:** *Más allá de seis sigma*, Mc GrawHill Interamericana de España, Madrid, 2004.

## REVISTAS CIENTÍFICAS DE LA CUJAE EN FORMATO ELECTRÓNICO ¡VISÍTENOS!



• <http://intranet/ediciones/>